



## NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH U USLUŽNOJ ORGANIZACIJI

### NON-MATERIAL STRATEGIES FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES IN SERVICE SECTOR

Katarina Lipovac, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – Predmet rada se odnosi na različite strategije koje doprinose ličnoj satisfakciji zaposlenih u okviru određene uslužne organizacije, koja je ne materijalnog karaktera, te sve specifičnosti i karakteristika koja iz takvih odnosa proizilazi.

**Ključne reči:** *motivacija, nematerijalna motivacija, organizacija, zaposleni*

**Abstract** – *This paper focuses on different strategies which contribute to the personal satisfaction of employees with in a certain intangible quality service industry and all the specifics and characteristics which may come out of such relations.*

**Keywords:** *motivation, intangible motivation, organization, employees*

#### 1. UVOD

Motivi su veoma važni kada je generalno reč o obavljanju bilo koje delatnosti, jer isti pokreću ljudsku aktivnost, usmeravaju je u određenom pravcu i održavaju je sve dok se cilj ne ispuni. U kontekstu ovog rada, veoma je bitno akcenat staviti na strategije koje treba implementirati da bi zaposleni u okviru organizacije bili u dovoljnoj meri motivisani da bi ostvarili bolje poslovne rezultate. Cilj rada se odnosi na implementaciju nematerijalnih strategija, jer nematerijalno motivisana osoba nagradu vidi upravo u činjenici da se bavi poslom koji ga ispunjava.

#### 2. POJAM I DEFINICIJA MOTIVACIJE

Da bi jedno preduzeće uspešno delovalo potrebno je da se služi materijalnim i nematerijalnim podsticajima i da nađe njihovu dobru kombinaciju koja na najbolji način utiče na zaposlene. Za motivaciju se kaže da je to pokretačka sila čoveka, koja iznutra čoveka snabdeva snagom koja ga pokreće da bi ostavario neke određene ciljeve i da bi zadovoljio potrebe. Motivacija je psihološka karakteristika ljudi, koja utiče na stepen predanosti pojedinca u obavljanju određenog posla.

Motivi se definišu kao posticajni razlozi ili pobude za neko delovanje. To mogu biti organski ili psihološki faktori koji pokreću ljude na određeno ponašanje, a u svrhu postizanja određenih ciljeva. Motivacija je sve ono što pokreće ljude na određeno ponašanje. Ona utiče na stepen predanosti pojedinca u obavljanju određenog posla. U preduzeću, motivisati znači pronaći one faktore koji podstiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način. Njome se nastoji izazivati i usmeriti ljudsko ponašanje u željenom pravcu.

Motivacija utiče na poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvaliteta života u organizaciji, kao i jačanje konkurentnosti preduzeća. Uspešno poslovanje preduzeća zavisi od efikasnosti rada svih zaposlenih i zahteva kontinuirano poboljšanje zalaganja i motivisanosti ljudi na svim nivoima.

Motivisani zaposleni su produktivni, efikasni i posvećeni poslu. Stoga je motivacija zaposlenih i izgradnja kvalitetnog motivacionog sistema jedna od ključnih funkcija menadžera [1]. Zadatak menadžera je da kroz shvatanja složenosti ljudske prirode, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primenjuju odgovarajuće motivacione strategije koje će obezbediti poželjno ponašanje zaposlenih i ostvarivanje, kako njihovih sopstvenih, tako i postavljenih ciljeva i zadataka organizacije. Da bi u tome uspeli oni moraju poznavati prirodu i značaj motivacije, poznavati i primenjivati odgovarajuće tehnike motivacije, procenjivati efekte motivacije i biti uzor ponašanja u organizaciji svim zaposlenima.

Motivi koji utiču i deluju na čovekov rad veoma su složeni i ima ih mnogo. Može se reći da motivi za rad na čoveka deluju istovremeno, i to više motiva. Upraksi bi bilo teško naći situaciju u kojoj na čovekov rad deluje samo jedan motiv, i da ti motivi ne zavise jedan od drugih.

Ukoliko je veći broj motiva koji pokreću na rad, utoliko će ljudi svoj posao obavljati sa više zadovoljstva, poleta. Treba naglasiti da čovek bez obzira koliko god da radi, nikada neće moći radom da zadovolji sve svoje potrebe (motive).

Ako se motivacija za rad posmatra sa stanovišta menadžmenta, onda se pod motivacijom u radnom procesu podrazumeva sve ono što omogućuje ponašanje ljudi na način koji odgovara i koji je adekvatan da bi se postigao zadat cilj organizacije, a sa druge strane da zaposleni zadovolje svoje potrebe.

#### NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić-Nešić.

## 2. 1. Nematerijalni podsticaji

Na motivaciju zaposlenih, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad. U cilju potpunijeg motivisanja zaposlenih u organizacijama se primenjuju različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja:

- adekvatno dizajniranje posla
- demonstriranje poželjnog stila menadžmenta
- participacija zaposlenih,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilni oblici radnog vremena i
- ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja.

## 3. TEORIJSKI OKVIR NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

Kako kadrovski potencijal predstavlja najvažniji resurs svake organizacije, onda je sasvim jasno da će organizacije, koje zaposlenima pružaju adekvatne uslove za zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba, imati veće šanse za efikasnije i kvalitetnije poslovanje.

### 3.1. Teorija samoodređivanja

Teorija samoodređivanja je opšta teorija motivacije i ličnosti koja se razvija tokom poslednje tri decenije kao set od četiri mini teorije, koje imaju sve zajedničke karakteristike: organizmičko-dijalektičku postavku i koncept bazičnih psiholoških potreba. SDT je drugim rečima, makro teorija ljudske motivacije koja se bavi razvojem i funkcionisanjem ličnosti unutar društvenog konteksta.

### 3.2. Teorija hijerarhijskih potreba

Maslow je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene. Tih pet grupa potreba su: fiziološke, potrebe sigurnosti, potrebe ljubavi, potrebe poštovanja i potrebe samorealizacije.

Hertzbergova teorija sadržaja motivacije kaže da motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora: higijenski i motivacioni. DavidMcClelland-ova je izdefrencirao tri vrste različitih potreba koje ljudi zadovoljavaju u organizacijama [2].

To su:

- potrebe pripadanja,
- potrebe postignuća i
- potrebe moći.

Alfredov model potreba, poznat pod nazivom ERG, u sebi uopšte nema pretpostavku o hijerarhijskom odnosu ljudskih potreba. Alfred jedino tvrdi da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba i to: egzistencijalne potrebe, potrebe povezivanja i potrebe razvoja.

## 4. POJAM I DEFINISANJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

Ne materijalna motivacija je vođena unutrašnjim osećanjima koja su kod pojedinaca generisana samim tim što obavlja određeni posao i pri čemu doživljava lično zadovoljstvo.

Uživajući u obavljanju samog posla, nematerijalno motivisana osoba nagradu vidi upravo u činjenici da se bavi poslom koji ga ispunjava.

## 5. STRATEGIJE NEMATERIJALNE MOTIVACIJE

### 5.1 Dizajn posla

Hackman i Oldham navode kako dizajn posla uključuje mogućnosti i ograničenja koje pripadaju zaposlenom kada mu se dodeli određeni zadatak, kao i odgovornosti koje zaposleni ima i koje utiču na to kako zaposleni obavlja svoj posao i kako doživljava rad.

Njime se određuje koji poslovi i u kom obimu se obavljaju na određenom radom mestu, koja znanja i veštine su za to potrebna, kakvu odgovornost imaju zaposleni za njihovo obavljanje i kako se taj posao povezuje sa drugim poslovima u organizaciji. To je proces kojim se organizuje posao, planiraju i određeni radni zadaci, odnosno utvrđuje sadržaj posla i njegove funkcije.

### 5.2. Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilno radno vreme podrazumeva varijabilan radni raspored. Fleksibilno radno vreme predstavlja raspored u kojem se od zaposlenih traži da rade određen broj sati sedmično, ali su slobodni da izaberu vreme početka i završetka rada u skladu sa pravilima organizacije. Fleksibilno radno vreme utiče na povećan moral radnika.

Povećava se produktivnost rada i opšte zadovoljstvo radnika [2]. Ovaj oblik vodi boljoj organizaciji radnog vremena, smanjuju se kašnjenja i izostanci sa posla. Zaposleni imaju veću mogućnost da usklade obaveze na poslu sa privatnim životom.

### 5.3. Participacija zaposlenih

Uključivanje (participacija) zaposlenih predstavlja participativni proces koji koristi zalaganje i doprinos zaposlenih u svrhu povećanja predanosti zaposlenih uspehu organizacije. Na ovaj način, donošenje odluka će se vršiti transparentnije, a pored toga, zaposlenima se delegira određena odgovornost, omogućava im se veći stepen autonomije, dobijaju na značaju, i u takvoj komunikaciji, povratne informacije su direktnije i dostupnije. Sistem uključivanja zaposlenih ima za cilj da motiviše zaposlene na veće zalaganje, i daje tu slobodu zaposlenima da ispolje i upotrebe sve svoje veštine i potencijale. Mogućnost participiranja im zapravo pruža mogućnost isticanja i sam osećaj da menadžment sluša njihove ideje pozitivno deluje na motivaciju. Program participativnog menadžmenta podrazumeva uključivanje zaposlenih u razna područja posla. Najčešće se javlja kao participiranje u:

- postavljanju ciljeva
- donošenju odluka
- rešavanju problema i
- uvođenju i oblikovanju promena.

### 5.4. Postignuća

Rusu i Avasilcai, objašnjavaju da stavovi o postignuću predpostavljaju uključenost u zadatak i egouključenost.

Uključenost u zadatak predstavlja motivaciono stanje kome je glavni cilj sticanje veština i razumevanje problema, dok je glavni cilj egouključenost demonstriranje superiornih sposobnosti [4].

Sansone i Harackiewicz, definišu motivaciju postignuća kao „stalni pokušaj pojedinca da se takmiči sa standardima izvanrednosti, kao što su uspeh, pobeda, prevazilaženje postojećeg rezultata.“ David MekKlilend smatrao je da svako ima tri posebno važne potrebe:

1. potrebu za dostignućem
2. potrebu za pripadanjem i
3. potrebu za moći.

### 5.5. Odgovornost zaposlenih

Delegiranje ovlašćenja jedna je od novijih strategija kojima se podstiče motivacija kod zaposlenih. Ovaj vid motivacije zaposlenih ogleda se u davanju ovlašćenja zaposlenima da samostalno obave neki određeni posao, tj. deli im se moć, kao i odgovornost, i to u nivou sa menadžmentom organizacije. Delegiranje organizaciji omogućava i stvara mogućnost da se svi poslovi obavljaju efikasno i efektivno. Sa druge strane, zaposlenima je omogućeno da sami odlučuju o svom poslovanju, da preduzmu odgovarajuću akciju i odgovornost za postignute rezultate, da u toku svog rada ulažu dodatnu energiju kao i veću predanost na radu i omogućava im maksimalno iskazivanje njihove kreativnosti i znanja.

Ovde se u stvari deo ovlašćenja prenosi na zaposlene. Onda kada zaposleni imaju neku određenu vlast u organizaciji, biće lojalniji, produktivniji i bolje će obavljati svoj posao. Zato je potrebno da se u organizacijama primenjuje određeni stepen delegiranja ovlašćenja, kao i davanje autoriteta u donošenju odluka.

### 5.6. Napredovanje, razvoj i jednakost zaposlenih

Prema ovoj teoriji, na motivaciju zaposlenih, ističu Stephen i Timothy, ne utiče samo odnos napora i nagrada koje dobijaju, već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih saradnika u organizaciji ili van nje [6].

Svaka osoba u organizaciji ima pravo da upoređuje svoje input-e i output-e, i tako stiče percepciju sopstvenog racija input-a i output-a koji ima svoje implikacije na motivaciju. Zatim, svaka osoba birareferentnu osobu sa kojom se poredi. Ta referentna osoba može biti iz organizacije, ali i van nje.

### 5.7. Ciljevi i očekivanja zaposlenih

Strategija upravljanja ljudskim resursima priznaje da se u organizaciji vrednuju zaposleni, njihove veštine, iskustvo, znanje, koncepti i inovativne ideje. Organizacija mora razumeti svoje zaposlene iznutra i spolja kako bi od njih očekivala najbolje. Petković navodi pet osnovnih komponenti strategije razvoja ljudskih resursa i to:

1. imati jasne ciljeve za ljudske resurse organizacije,
2. znati pravac u kome se ide,
3. sistem odgovornosti,
4. dokazano izvodljiv plan za implementaciju,
5. strategija i politika za ostvarivanje rezultata i postizanje ciljeva.

Ed Locke i Gary Latham su razvili sofisticirani model individualnog postavljanja ciljeva i performansi. Osnovna ideja ovog modela jeste da cilj služi kao motivator, zato što ljudi porede svoje performanse sa onima koje su potrebne da bi se dostigao cilj. Poznavanje cilja takođe može unaprediti performanse, zato što cilj čini jasnim tip i nivo očekivanih performansi. Jasna dodela zadatka, kompetencija i odgovornosti, jasno definisani uslovi rada, mogućnost dogovora i ukazivanja na razvojne mogućnosti imaju uticaj na radnu klimu.

### 5.8. Kompetencije zaposlenih

Kompetencije su najznačajniji koncept u razvoju ljudskih potencijala. One ne predstavljaju samo teorijski koncept, već i vrlo praktičnu alatku, koja u savremenom razvoju upravljanja ljudskih potencijalima, poslednjih godina, ima posebno mesto i značaj. Upravljanje kompetencijama je postalo dobra praksa i trend kako u privatnom, tako i javnom sektoru [5]. Danas se upravljanje kompetencijama koristi u regrutaciji i selekciji, razvijanju talenata, određivanju prave osobe za neko radno mesto, upravljanju učinkom, planiranju kadrova za preduzimanje rukovodećih pozicija, sprovođenju analize potreba za razvojem i drugim aspektima u domenu ljudskih resursa. „Kompetencije zaposlenih predstavljaju skup znanja, veština i sposobnosti zaposlenih koje su im potrebne da bi na pravi način obavljali svoje poslove“, ističe Singh.

## 6. ISTRAŽIVANJE U RADUN AVIA KOMPANJI

Na temu rada, nadovezalo se istraživanje koje sam obavila koristeći upitnik. Tema upitnika je delegiranje. Upitnik je rađen u organizaciji "Radun AVIA" U Novom Sadu. Upitnik su uživo na istampanim primerima ispunjavali 31 zaposleni i odgovarali na 26 pitanja.

PREDMET istraživanja: Ispitati klimu unutar organizacije i zaposlenih, njihove stavove, spremnost i motivisanost za prihvatanje nobih obaveza, kao što je delegiranje.

NAČIN: Upitnik sa 26 pitanja, rađen je uživo u prostorijama kompanije „Radun AVIA“.

CILJ: Utvrditi da li su zaposleni spremni za pružanje odgovornosti delegiranja.

Dobijeni odgovori 31 zaposlenih u „Radun AVIA“ kompaniji analizirani su u statističkom programu SPSS Ver. 16. Prikazani su deskriptivni pokazatelji odgovora ispitanika: procenti svake od kategorija odgovora na pitanja (1-u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-delimično se slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem), aritmetičke sredine, standardne devijacije, medijana (srednji skor u distribuciji rezultata), mod (najčešći opaženi skor u distribuciji rezultata), skjunis (eng. skewness, pokazatelj iskošenosti ili simetričnosti distribucije) i kurtosis (eng. kurtosis, pokazatelj ispupčenosti ili spljoštenosti distribucije).

### Tumačenje rezultata

#### HIPOTEZE:

Nalazi pokazuju da se zaposleni u Radun AVIA kompaniji u najvećoj meri slažu sa stavkom "Moj posao je važan za mene" (M=4. 68, SD=0. 54), na koju je preko dve trećine zaposlenih navelo da se u potpunosti slažu.

Potom, zaposleni su u najvećoj meri naveli da se slažu sa stavkom "Da li ste spremni za stalno učenje i usavršavanje?" (M=4. 52, SD=0. 63), gde je preko polovine zaposlenih istaklo da se u potpunosti slažu.

Treća stavka sa kojom se zaposleni u Radun AVIA kompaniji najviše slažu jeste „Osećam da doprinosim poslovanju u uspehu kompanije“ (M=4. 19, SD=0. 65), na koju je preko polovina zaposlenih odgovorilo da se slažu, i oko jedna trećina da se u potpunosti slažu sa njom. Na osnovu ove tri stavke sa najvišim prosečnim ocenama, može se uočiti da su zaposlenim u kompaniji Radun AVIA

najznačajniji lično usavršavanje i osećanje da doprinose kompaniji.

Dalje, kada je u pitanju samovrednovanje, primećeno je da se skoro svi zaposleni slažu sa tvrdnjom da su samodisciplinovan i da mogu da prenesu tu disciplinu na druge ( $M=3.84$ ,  $SD=0.78$ ), da imaju stratešku perspektivu i da znaju da pruže realnu procenu situacije ( $M=3.74$ ,  $SD=0.82$ ), kao i da su njihova znanja i veštine iskorišteni na najbolji način ( $M=3.77$ ,  $SD=0.72$ ).

Pod hitno je potrebno preduzeti proces delegiranja. Zaposleni su svesni da je vreme za prihvatanje odgovornosti višeg nivoa, napredovanje i promene. Pored ovoga takođe bih stavila akcenat i na to da je dobro odrađen posao potrebno pohvaliti kroz asertivnu pohvalu, koja je mnogo snažniji motivator u odnosu na novac.

„Obracam se zaposlenima onako kako bih ja voleo-la, mislim da je to pošteno.“ ( $M=3.40$ ,  $SD=1.16$ ).

Dobijeni nalazi ukazuju da se zaposleni više prilagođavaju stilu komunikacije kolega, ali sa određenom dozom ličnog integriteta koji poštuju i koji se ne narušava kroz međusobno izazivanje stavova.

## 7. UPITNIK

Svrha ovog upitnika jeste da se utvrdi angažovanost i spremnost zaposlenih na nove izazove, kao i da se pomogne u svrhe izrade master rada studenta Fakulteta tehničkih nauka – Univerzitet Novi Sad. Mišljenja u upitniku su strogo poverljiva i upitnik je anoniman.

## 8. ZAKLJUČAK

Kroz predmetni rad obrađena je i analizirana tematika koja se odnosi na obradu i analizu, te kritički osvrt na motivisanost zaposlenih u kontekstu nematerijalne strategije motivisanja i to kada je reč o uslužnim organizacijama. Obzirom na specifičnost teme, ne možemo ove modele odvojiti od psihe čoveka, od njegovih želja i motiva tako da je veoma važan subjektivni momenat u kontekstu ove teme. Ne možemo svakako zaobići ni odnose u društvu kao vrlo bitne za ovu temu, jer one predstavljaju objektivni momenat u istoj i svakako se ne mogu zaobići.

Činjenica je da su odnosi među ljudima pretrpeli veoma velike turbulencije, da dolazi do sve bržih promena koje se ubrzavaju geometrijskom progresijom u svim aspektima društva, promena tih odnosa svakako uticala je i na organizacionu kulturu i na samu motivisanost zaposlenih, te su u tom kontekstu nematerijalne strategije motivisanja zaposlenih veoma važne.

Cilj i predmet nematerijalne strategije motivisanja zaposlenih u uslužnoj organizaciji ogleda se u načinu motivisanja zaposlenih sa ciljem postizanja što boljih rezultata u organizaciji. U savremenoj ekonomiji, zaposleni sve više žele da zadovolje potrebe koje nisu vezane samo za novac i materijalne kompenzacije, već zadovoljenje pojedinca teži ka potrebama višeg nivoa. Ovde menadžment ljudskih resursa u organizaciji treba da uvidi na koji način strategija motivacije, kroz obuku i trening, može pomoći da se potrebe višeg nivoa kod zaposlenog zadovoljile, što čini suštinu predmeta ovog rada.

Primetili smo da je zaposlenima najznačajnije lično usavršavanje i osećanje da doprinose kompaniji, stoga da bi se funkcionisanje celokupnog sistema u kompaniji.

## 9. LITERATURA

- [1] Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih, Časopis za ekonomiju i tržište komunikacije, Vol. 2. br. 1 (162-163)
- [2] Damjanovic P. , i dr. (2012); Menadžment ljudskih resursa, str. 114
- [3] Mullins, L. J. (2010); Management and organizational behaviour 9th ed. PrentiseHall, 254.
- [4] Randelović, K. ,& Randelović D. (2013) Mogućnost primene teorije samoodređenja na objašnjenje radne motivacije i dobrobiti, Zbornik radova filozofskog fakulteta, (41-1), (471-488)
- [5] Đorđević, Boljanović, Pavić, J. S. Ž. , (2011). Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [6] Petković M. , (2003). Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd.

### Kratka biografija:



**Katarina Lipovac** rođena je u Novom Sadu 1984. godine. Master studije je upisala 2020. godine na Fakultetu tehničkih nauka na departmanu za Inženjerski menadžment, smer: Ljudski resursi.

kontakt: [katarinamiskov@gmail.com](mailto:katarinamiskov@gmail.com)